

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

**ANÁLISE CRÍTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E  
GRANDES EMPRESAS**

**CURITIBA**

**2014**

PATRICIA DA SILVA EGIDIO

**ANÁLISE CRÍTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E  
GRANDES EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas, pela Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA**

**2014**

## RESUMO

O planejamento estratégico de negócios é fundamental para orientar a empresa na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e os serviços que irá oferecer aos seus clientes, contribuindo para a identificação da viabilidade do negócio. O objetivo deste trabalho consiste em realizar uma análise crítica sobre o planejamento estratégico da empresa Techint Engenharia e Construção S.A, considerando o processo de administração, visão estratégica e a importância do planejamento para pequenas e grandes empresas. Os objetivos específicos são: definir o termo empreendedorismo e suas características; conceituar o planejamento estratégico; evidenciar as técnicas de análise ambiental e as características do plano de negócios; analisar a gestão financeira; estudar o planejamento estratégico da empresa Techint Engenharia e Construção S.A; avaliar a viabilidade de um planejamento estratégico. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso, onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Adotou-se nesta pesquisa o método exploratório, com levantamento bibliográfico. Em razão do planejamento estratégico servir de base para qualquer empresa, tornou-se interessante ressaltar que ele não é sinônimo de satisfação dos clientes e de vantagens financeiras, como pode-se verificar no prejuízo que a empresa Techint teve em 2013, mas o que se observou-se e convém ressaltar aqui é que o planejamento estratégico torna-se fundamental em qualquer empresa, em razão de balancear os gastos e prejuízos, e os empresários poderem planejar cada passo com mais segurança sem que se tenham grandes perdas nos negócios.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Análise. Administração. Gestão Financeira.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	06
<b>2 REVISÃO LITERÁRIA</b>	09
2.1 EMPREENDEDORISMO	09
2.1.1 Características de um Empreendedor	11
<b>3 PLANO DE NEGÓCIOS</b>	14
3.1 ANÁLISE DE MERCADO	16
3.1.1 Produtos Diferenciados	16
3.1.2 Produtos Específicos	17
3.1.3 Produtos Concentrados	17
3.1.4 Micro Mercado	17
3.2 VISÃO	17
3.3 MISSÃO	18
3.4 VALORES	18
3.5 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	19
3.6 ANÁLISE SWOT	19
3.6.1 Pontos Fortes	19
3.6.2 Pontos Fracos	19
3.7 PLANO DE MARKETING	20
3.7.1 Segmentação Geográfica	20
3.7.2 Segmentação Socioeconômica	20
3.7.3 Segmentação Sociocultural	21
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	22
4.1 TÉCNICAS DE ANÁLISE AMBIENTAL	23
4.2 AÇÕES DE MARKETING E PLANEJAMENTO	25
4.2.1 Planejamento de Marketing	26
4.2.2 Sistema de Informação de Marketing (SIM)	27
4.2.3 Pesquisa de Marketing	32
4.3 GESTÃO FINANCEIRA	34
4.3.1 Análise Sistemática de Apuração de Custos	35
4.3.2 Classificação de Custos	36

4.3.3 Métodos de Custeio .....	37
4.3.3.1 Custeio por Absorção .....	38
4.3.3.2 Custeio Variável .....	38
4.3.3.3 Custeio ABC .....	39
4.3.4 Ponto de Equilíbrio .....	39
4.3.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil – PEC .....	40
4.3.4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro – PEF .....	40
4.3.4.3 Ponto de Equilíbrio Econômico – PEE .....	41
4.3.5 Margem de Segurança .....	41
<b>5 VIABILIDADE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA</b>	
<b>EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
5.1 VALORES .....	43
5.2 VISÃO .....	44
5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	44
5.4 MAPA ESTRATÉGICO .....	46
5.5 GESTÃO FINANCEIRA BASEADO NO DESENVOLVIMENTO	
ECONÔMICO DE 2011 DA TECHINT .....	46
5.6 ANÁLISE CRÍTICA ACERCA DO PLANEJAMENTO	
ESTRATÉGICO .....	50
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais é primordial que empreendedores estabeleçam, de tempos em tempos, os seus planos e objetivos a médio e longo prazo e, assim consigam traduzir suas ideias num projeto chamado plano de negócios, a fim de conduzir no rumo certo e lucrativo as atividades exercidas neste negócio.

Portanto, construir um planejamento de negócios terá grande importância, já que irá colocar em evidência as dificuldades atuais dos negócios, e assim trazer a tona possíveis soluções e aprimoramento dos processos gerenciais, através da leitura e análise de estratégias usadas nos negócios.

O planejamento estratégico de negócios é fundamental para orientar a empresa na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e os serviços que irá oferecer aos seus clientes, concorrentes, fornecedores, analisando assim os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade do negócio.

O objetivo principal deste trabalho consiste em realizar uma análise crítica sobre o plano estratégico da empresa Techint Engenharia e Construção S.A, considerando o processo de administração estratégica, mostrando a visão estratégica de negócios e a importância do planejamento para pequenas e grandes empresas.

Os objetivos específicos são: definir o termo empreendedorismo e suas características; conceituar o planejamento estratégico; evidenciar as técnicas de análise ambiental e as características do plano de negócios; analisar a gestão financeira; estudar o planejamento estratégico da empresa Techint Engenharia e Construção S.A; avaliar a viabilidade de um planejamento estratégico.

Verificou-se a necessidade desse estudo para que a gestão atual esteja permeada com informações sólidas para a tomada de decisões assertivas.

As empresas necessitam de um planejamento prévio para conseguirem atuar ou seguir em frente no mercado que atuam, erra quem inicia um empreendimento pensando apenas na atuação prática, sem uma análise prévia do negócio.

A problemática da pesquisa consiste em responder a seguinte pergunta: Qual a importância de se realizar uma análise crítica sobre um planejamento estratégico para as pequenas e grandes empresas?

Procurando responder a esta questão, optou-se por fazer um estudo descritivo, qualitativo, de estudo de caso e bibliográfico, com o propósito de mostrar a efetividade de um planejamento estratégico dentro das empresas, utilizando como modelo o plano de negócios da empresa Techint Engenharia e Construção S.A.

As informações para embasar o estudo implicarão no levantamento de dados de várias fontes, como Marconi e Lakatos (2009, p. 43) e serão obtidas através de pesquisas documentais e bibliográficas, e pesquisa de campo através da análise do plano estratégico da empresa Techint, sob a autorização da diretoria da empresa (anexo).

A metodologia utilizada nesta pesquisa é o estudo de caso, onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica, comparando o referencial teórico com o plano estratégico de uma empresa, a Techint Engenharia e Construção S.A, localizada na cidade de Pontal do Paraná - Paraná.

Através de pesquisas na internet, pode-se obter o plano estratégico da empresa, no próprio site da empresa, sendo possível, desta forma, efetuar a análise comparativa com o referencial teórico pesquisado, através de informações coletadas com os dados das estratégias adotadas pela empresa analisada.

Para Aaker (2004, p. 206):

[...] Os dados qualitativos são coletados para conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente. Sentimento, pensamentos, intenções e comportamentos passados por meio de dados qualitativos.

Este método de abordagem é o mais indicado para testar hipóteses e resultados obtidos, o que facilita na comparação de dados e minimiza possíveis erros de interpretação. Em muitos casos, geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

Adotou-se nesta pesquisa o método exploratório, com levantamento bibliográfico.

A empresa analisada autorizou a divulgação do nome, assim como a utilização do seu plano estratégico na pesquisa, de acordo com documento enviado para a diretoria, em anexo.

A empresa objeto de estudo de caso desta pesquisa é uma empresa que oferece serviços de engenharia, fornecimento de equipamentos, construção, operação e gerenciamento de projetos de grande porte a nível global. A Techint desenvolve empreendimentos de alta complexidade, com uma trajetória de mais de 65 anos e 18.000 empregados, já realizou mais de 3.500 projetos na América, Europa, Ásia e África, localizada na cidade de Pontal do Paraná, no estado do Paraná.

A fundamentação tem por objetivo apresentar os principais conceitos, obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, acerca do planejamento e gestão estratégica.



## 2 REVISÃO LITERÁRIA

Antes de analisar o plano estratégico de negócios, faz-se necessário retomar algumas informações sobre o assunto em questão, para então fornecer embasamento técnico sobre o que será abordado dentro do planejamento.

Primeiramente serão conceituados alguns termos sobre empreendedorismo, apresentar-se-á vários panoramas e perspectivas de autores que tratam sobre o tema proposto, para fornecer embasamento técnico no que será estudado.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O Brasil ainda carece de ideias inovadoras, e de pessoas que executem soluções eficazes para a melhoria do meio onde vivem e tiram o sustento. A cada momento novos negócios vão surgindo e, por sua vez, o mercado vai se expandindo, contribuindo para o crescimento da economia local, sem ideias inovadoras e pessoas que as executem, o crescimento e a implantação de novas empresas tendem a ser reduzidas.

Segundo Dornelas (2001, p. 37), “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Está mais do que evidente que o mercado abre mão dos profissionais que não possuem esta semente do empreendedorismo, observa-se que recursos humanos estão buscando profissionais ativos, que busquem novas experiências dentro de novas oportunidades.

Algumas fontes apresentam a palavra empreendedorismo como o movimento de mudança causado pelo empreendedor, cuja origem da palavra vem do verbo francês “entrepreneur” que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo. Apesar do empreendedorismo estar cada vez mais em evidência nos artigos, revistas, internet, livros e aparentar ser um termo relativamente novo para os

profissionais, é um conceito antigo que assumiu diversas vertentes ao longo do tempo.

De acordo com alguns momentos históricos, o empreendedor ganhou novos conceitos, e definições sob outros ângulos, conforme Britto e Wever (2003, p. 17), “uma das primeiras definições da palavra empreendedor, foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J. B. Say”, como aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. No século XX, tem-se a definição do economista moderno, de Joseph Schumpeter, já citada acima sucintamente, “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1949 *apud* DORNELAS, 2001, p. 37).

Entretanto, é Dornelas (2001, p. 37) que traz o conceito de empreendedor para a atualidade, explicando que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Entende-se que essa ação empreendedora é algo que cria uma nova oportunidade, mostrando dedicação e persistência no trabalho desempenhado, afim de alcançar novos objetivos, e com isso o empreendedor adquire ousadia para assumir os riscos que deverão ser calculados.

Chiavenato (2004, p. 33) vai mais além e apresenta o seguinte modelo:

[...] empreendedor é a energia da economia. Para ele, o empreendedor não é apenas um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios, “ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias”. Além disso, destaca o autor: “ele é quem fareja as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam”.

No senso comum, acredita-se que empreender é simplesmente abrir as portas de um novo negócio e já existe um empreendimento constituído.

No entanto, Dolabela (1999, p. 71) lista o perfil do empreendedor:

- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização;
- Trabalha sozinho, o processo visionário é individual;
- Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
- Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;

- Tem forte intuição;
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Conhece muito bem o ramo que atua;
- É um sonhador realista;
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- Traduz seus pensamentos em ações;

Para Drucker (1995, p. 36), “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

O combustível para o empreendedorismo é a necessidade de inovação, é a fuga da zona de conforto. Para Drucker (1995, p. 149), a inovação baseada no conhecimento é a “superestrela” no espírito do empreendedor. O espírito empreendedor não habita apenas aqueles que possuem um negócio comercial, e sim aqueles que estão preocupados e focados em assumir riscos e inovar continuamente.

Pode-se então afirmar que o empreendedor é um perfil que traz consigo um conjunto de aspectos de sua personalidade que o faz caminhar para o sucesso.

### 2.1.1 Características de um Empreendedor

Alguns empreendedores podem ser considerados natos, que são aqueles que já nascem com as características e peculiaridades de um empreendedor, “no entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática.” (SILVEIRA *et. al.*, 2014, p. 03).

Na década de 70, um psicólogo americano chamado David McClelland fez um estudo na Universidade de Harvard, com grupos de empreendedores, onde se chegou ao resultado de que para se ter sucesso como empreendedor seria necessário apresentar dez características, divididas em três capacidades, conforme o quadro 1:

QUADRO 1 - CAPACIDADES

Capacidade de Planejar	Capacidade de Realizar	Capacidade de Competir
- buscar informações	- correr riscos	- ter auto confiança
- planejar sistematicamente	- cumprir contrato de trabalho	- criar redes de apoio
- definir metas	- ser persistente	
	-exigir eficiência e qualidade	
	- buscar oportunidade e ter iniciativa	

FONTE: Filion (1999).

Dolabela (1999, p. 12) entende que para se aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento pró-ativo do indivíduo, o qual deve desejar “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

Filion (1999) estabeleceu uma amostra com quatro fatores fundamentais para que uma ação seja empreendedora, como a visão, a energia, a liderança e as relações, buscando à formação do profissional empreendedor. Nota-se que as principais características são as relações, e que de acordo com o autor, pode-se ter os conhecimentos fundamentais e necessários dentro de uma estrutura de mercado; como também as informações necessárias para a tomada de decisões e o conhecimento da realidade do mercado.

As organizações têm procurado profissionais com perfil empreendedor, e com isso, desenvolver neles esse potencial, por serem, muitas vezes, responsáveis pelas modificações, criações e visões inovadoras que são um diferencial no mercado de trabalho.

Os empreendedores são visionários, dotados de ideias realistas e inovadoras, baseados no planejamento de uma organização, intervêm no planejamento e propõem mudanças. O empreendedor desenvolve um papel otimista dentro de uma organização, capaz de enfrentar obstáculos internos e externos, sabendo olhar além das dificuldades, com foco no melhor resultado (SILVEIRA *et. al.*, 2014, p. 04).

O empreendedor é aquele que tem um negócio próprio, podendo ser um atleta, um artista, um funcionário dentro da sua área; aquele que pode empreender e conseguir realizar mais do que a maioria das pessoas.

Os *intrapreneurs* (empreendedores internos) fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. O custo de se perder talentos empreendedores é maior que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de uma área administrativa específica. Uma pesquisa feita pela ONU – Organização das Nações Unidas levantou e agrupou algumas características que fazem a diferença entre uma pessoa empreendedora e uma que não possui este perfil. Com base nestas informações e reunindo técnicas dos melhores programas mundiais neste assunto (INÁCIO, 2009).

Diante de tudo o que já foi mencionado, pode-se afirmar que não existe o verdadeiro perfil empresarial, o que existe são empreendedores que proveem de experiências profissionais, educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas. Portanto, o empreendedor pode ser médico, secretária, trabalhador da linha de montagem, representante comercial, gerente, engenheiro ou professor, pois não há nenhuma profissão que se possa dizer que não apresenta um perfil empreendedor.

### 3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é a ferramenta norteadora do empreendimento, é o instrumento que deixa claro e transparente todas as necessidades da empresa.

Um plano de negócio é similar a uma receita de bolo, porém o resultado final de tudo isso vai da habilidade de manusear todos esses “ingredientes” que compõem um plano de negócios. Ele será composto de duas partes, o discursivo e o matemático (financeiro).

Dornelas (2001) destaca que um plano de negócios pode ser uma receita de bolo, mas não podemos confundir como um modelo padrão para todos os negócios, alguns ramos de atividades possuem suas peculiaridades. Desta maneira, entende-se que o plano de negócios pode ajudar, mas não afasta os perigos ao se lançar neste mundo dos negócios.

O projeto representa os processos lógicos do empreendimento, afastando o comportamento intuitivo e empírico, geralmente utilizado na tomada de decisões, além disto, é possível prover informações a respeito do desempenho econômico do negócio e traz influência direta na tomada de decisões nas reuniões gerenciais.

Dolabela (1999, p. 207) afirma “que um plano de negócios bem elaborado é um instrumento que busca sensibilizar parceiros e investidores”.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem um plano aumenta mais ainda o risco.

Dornelas (2008) enfatiza ainda que:

Preparar um plano de negócios exige tempo e esforço. Pode-se calcular que o esboço preliminar vai levar 200 horas para ser feito, o que é tempo bem empregado não somente por poder assegurar que você vai levantar o capital necessário, mas também porque o processo vai ajudá-lo a responder às perguntas essenciais para identificar a oportunidade e dar-lhe novo formato para que se torne melhor.

Atentar-se ao plano de negócio é um meio para um fim, não ao produto final. Logo após o término deste documento, o mesmo já estará ultrapassado, necessitando de ajustes conforme começam os combates. (DORNELAS, 2008, p. 39).

Segundo Degen (1989), o êxito na elaboração de um plano de negócio consiste em três pilares: o primeiro pilar é identificar oportunidades e coletar informações a respeito; o segundo consiste em desenvolver o conceito do negócio, através da coleta de dados, análise de riscos, levantamento das experiências de outros empreendedores, possível retorno do investimento, sendo assim, é possível definir a estratégia competitiva a ser utilizada; por último a implantação do negócio, nesta fase levanta-se a necessidade de recursos, bem como de onde proverão esses recursos.

Finalizando esta etapa, sobre os conceitos de empreendedorismo e plano de negócio, na sequência, apresenta-se o planejamento estratégico que permite conhecer as etapas que apontam se o empreendimento será viável ou não.

Para Dolabela (1999, p. 79), o plano de negócios é essencial: para diminuir riscos e para que você tenha mais valores, expectativas e conhecimento de mercado, descobrindo se terá sucesso ou não.

Drucker (1995) mostra que o planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Outro ponto de vista a respeito do planejamento estratégico, é Oliveira (2007) que descreve, dizendo que é necessário “um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Fica evidente que planejamento estratégico independente do autor é um grupo de ferramentas que são suficientes, mas quando combinados com planejamentos táticos e operacionais, tornam-se uma grandiosa ferramenta para programar o pensamento estratégico da organização.

Mas qual a diferença entre estes planejamentos?

Em poucas palavras, entende-se que o planejamento estratégico é mais voltado para médio e longo prazo que, por sua vez, necessita do planejamento tático referente aos objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que afetam somente parte da empresa, na maioria das vezes. Já o planejamento operacional, pode ser entendido como partes do planejamento tático, sendo a formalização por meio de manuais, documentos escritos, comunicados e metodologias para resoluções de problemas pertinentes ao dia-a-dia.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico é comumente a alta administração da empresa, o tático é desenvolvido por níveis intermediários e o operacional pelos níveis baixos da organização, como poderá ser visto no capítulo a seguir.

O plano de negócios é um documento onde a empresa discorre sobre seus objetivos, um meio para alcançá-los, e as ferramentas necessárias para financiá-lo. Boone e Kurtz (2009) afirmam que o plano de negócio demonstra os diversos objetivos e os componentes necessários para cada área da empresa.

Ainda sobre o plano de negócios, observa-se algumas peculiaridades a serem analisadas, como pode-se ver a seguir.

### 3.1 ANÁLISE DE MERCADO

Consiste em segmentar o mercado em potenciais grupos de consumidores, que detenham características semelhantes, que por sua vez apresentem comportamentos de compra similares (DIAS, 2004).

Boone e Kurtz (2009) chamam de mercado alvo este grupo de consumidores aos quais a empresa irá concentrar seu plano de negócio e, conseqüentemente, seus produtos.

#### 3.1.1 Produtos diferenciados

Uma empresa pode optar por trabalhar com uma linha de produtos que seja acessível a grande parte da população. Sem segmentá-lo, o que também é chamado de marketing de massa. Contudo, pode ser um ponto frágil, caso um concorrente resolva lançar um produto especializado (BOONE; KURTZ, 2009).



### 3.1.2 Produtos Específicos

Apesar de incorrer em maiores custos, ter uma linha diversificada de produtos garante a oportunidade de trabalhar especificamente com cada mercado-alvo (BOONE; KRTZ, 2009). Uma linha de produtos diferenciadas acaba atingindo o máximo de clientes possíveis dentro de seu mercado alvo.

### 3.1.3 Produtos Concentrados

Neste caso a empresa foca seus esforços para atingir apenas um segmento de mercado. É uma abordagem muito utilizada por empresas menores que tem maiores dificuldades financeiras, se comparadas a seus concorrentes, para atingir um grande número de clientes.

### 3.1.4 Micro mercado

Envolve o trabalho com clientes extremamente específicos. Boone e Kurtz (2009), afirmam que este tipo de cliente pode ser classificado, por exemplo, pelo seu código postal, profissão, estilo de vida, entre outros.

## 3.2 VISÃO

A visão de um negócio é um pressuposto básico para articulação dos anseios, visando um futuro desejado, neste contexto Hax e Majluf (1984 *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 88) afirmam que a visão deve ser:

Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo d negócio e da liderança competitiva, para promover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

Ser uma empresa reconhecida pela qualidade na prestação de serviços, com foco no cumprimento de prazos e no atendimento dos anseios dos clientes.

### 3.3 MISSÃO

Partindo do princípio que toda empresa existe para produzir bens ou serviços, neste sentido a missão é uma forma específica de demonstrar qual o propósito da empresa. Contudo, muitas vezes, a missão não é bem formulada ou até mesmo deixada de lado.

Assim, “alguns gerentes podem perder interesse pela missão ou ela pode perder relevância em função das mudanças das condições de mercado. A missão pode tornar-se obscura à medida que a organização acrescenta novos produtos a seu portfólio.” (KOTLER, 2008, p. 76).

Trabalhar com seriedade e responsabilidade, buscando atingir os resultados com respeito, e princípios éticos.

### 3.4 VALORES

Valores podem ser entendidos como um conjunto de adjetivos que auxiliam na formação da cultura da empresa e ainda a alcançar seus objetivos. Oliveira (2005) vai ainda mais longe quando associa os valores a princípios e crenças, que são indispensáveis na tomada de decisão, como: comprometimento, responsabilidade, companheirismo e honestidade.

### 3.5 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

É descrever os tipos de produtos que a empresa vende e como são comercializados, distribuídos e organizados.

### 3.6 ANÁLISE SWOT

Uma importante ferramenta de planejamento estratégico que define quais os pontos fortes (*strenghts*), pontos fracos (*weaknesss*), as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que permeiam o ambiente em que a empresa está inserida.

Boone e Kutz (2009, p. 50) afirmam ainda que a análise SWOT “oferece aos gerentes uma visão crítica dos ambientes internos e externos da organização e os ajuda a avaliar o cumprimento da missão básica da empresa”.

#### 3.6.1 Pontos Fortes

Referem-se a vantagens que a empresa possui que normalmente não é características de todo o setor. Cita-se como exemplo a expertise dos gestores, a fidelidade dos clientes, com o objetivo do bom atendimento, e a qualidade acordada.

#### 3.6.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos dependem do rumo do negócio, do produto vendido, do ponto escolhido para a empresa, dos clientes, entre outros agravantes. Os problemas também surgem a partir do momento que se tem concorrentes do negócio.

### 3.7 PLANO DE MARKETING

Considerando muitos fatores que podem afetar as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, o plano de marketing visa se antecipar para se proteger ou conseguir vantagem frente a seus concorrentes.

Boone e Kurtz (2009) salientam ainda que o plano de marketing é ainda uma ferramenta para atingir os objetivos da organização.

Os referidos autores afirmam ainda que este trabalho deva ser contínuo, identificando qual o objetivo da empresa, quais os obstáculos e os pontos positivos e, por fim, qual o melhor caminho para se atingir este objetivo. Tendo em vista o nicho de atuação da empresa, o planejamento de marketing a ser estudado, segmenta o ramo de atuação de forma geográfica, socioeconômica e sociocultural.

#### 3.7.1 Segmentação Geográfica

Neste modelo de análise, o mercado é dividido em critério como localização e densidade populacional. Dias (2004), fala sobre a importância de se conhecer o local onde as pessoas vivem, porque desta forma fica mais fácil atender suas necessidades.

Outro ponto importante refere-se não somente para a localização da moradia dos clientes, mas também o local onde trabalham.

#### 3.7.2 Segmentação Socioeconômica

Com a intenção de entender o mercado de atuação, são utilizadas características como classe social, renda, escolaridade, ocupação profissional e posse de bens. É o que afirma Kotler (2008, p. 149):

Os mercados exigem poder de compra, além de pessoas. O poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito. As empresas devem prestar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo.

É importante conhecer qual o poder de compra ou investimento do cliente, como forma de obter vantagens significantes nas diversas situações de barganha que se apresentarem.

### 3.7.3 Segmentação Sociocultural

É necessário também analisar alguns aspectos como valores, crenças e normas que podem ser divergentes, e mesmo que inconscientemente, absorvidos pelos seus consumidores, em uma forma que pode definir sua relação consigo mesmos e com os outros (KOTLER, 2008).

Boone e Kurtz (2009) afirma que o estudo sociocultural dos seus consumidores é fundamental para as empresas se manterem competitivas, uma vez que, o aspecto cultural pode definir a forma como os clientes podem aceitar determinado produto.

Após esse breve relato dos pontos importantes que englobam um plano de negócios, estudar-se-á acerca da construção de um planejamento estratégico que pode ser utilizado em pequenas e grandes empresas, que será visto a seguir.

## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico deve fazer parte do cotidiano das empresas, não importa o seu porte, a sua estrutura ou o segmento. Nenhum empreendimento sobrevive sem um adequado gerenciamento do dia-a-dia, entretanto, a chave do sucesso é aliar as ações presentes com uma postura voltada para o futuro.

Segundo Drucker (1995, p. 30), “o planejamento não diz respeito as decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”, mas o que acontece na realidade é que muitos empresários acreditam que o planejamento é algo apenas para as grandes corporações, deixando de lado esse planejamento e partindo do conhecimento por osmose.

A intenção estratégica é o propósito da empresa ou instituição. Em linhas gerais, representa o que ela faz, para que ela existe, aonde pretende chegar e quais os princípios de atuação.

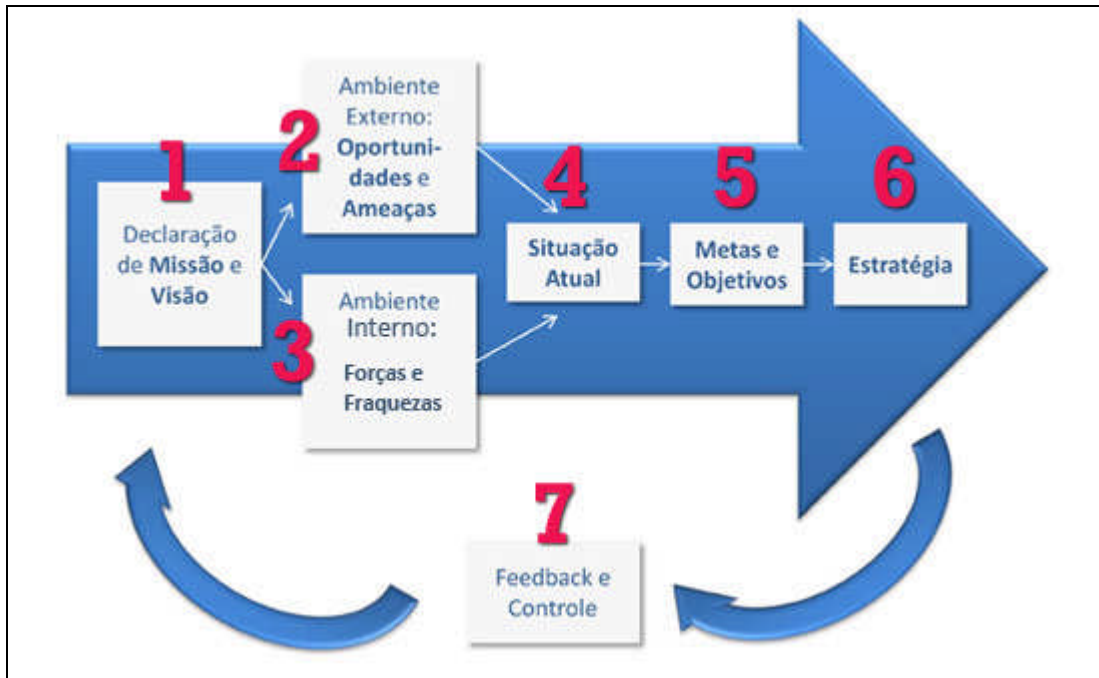
Peter e Churchill (2003, p. 87) mencionam que o “planejamento começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a empresa deve tomar”.

O planejamento estratégico permeia-se na realização de atividades que desenvolvam uma missão clara para a organização e não somente um documento simbólico. É o cerne do planejamento de uma nova empreitada, é dependente da missão da empresa, dos objetivos e de uma gama de serviços e da coordenação estratégica (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Para esses últimos autores, ter um planejamento eficiente na empresa estimula a busca pelos seus objetivos, além de criar uma missão clara para a empresa, ao invés de apenas uma declaração para ficar estampada nos corredores do negócio.

Observa-se no quadro 2 sobre as sete etapas do planejamento estratégico, segundo o Sebrae (2014):

QUADRO 2 – 7 ETAPAS DO PLANEJAMENTO



FONTE: Sebrae (2014).

Alguns itens tornam-se importantes para serem analisados dentro do planejamento estratégico, entre eles estão as técnicas de análise ambiental, ações de marketing e de planejamento que também ajudam na construção desse planejamento estratégico.

#### 4.1 TÉCNICAS DE ANÁLISE AMBIENTAL

Segundo Cobra (1992), a administração de marketing deve estar orientada a monitorar o ambiente em que a organização está inserida, com a finalidade de identificar as oportunidades, desenvolvendo vantagens competitivas. Toda análise tem por necessidade identificar o seu público alvo, seus desejos e necessidades.

Richers (2000), afirma que independente do tamanho da organização, todas dependem do ambiente onde estão inseridas, entretanto, as empresas não tem influência ao ambiente. Dias (2004), acrescenta que os ambientes, junto ao composto de marketing, somados, provocam maior impacto ao cliente.

Parente (2000) detalha o composto de marketing, definindo como sendo variáveis controláveis. A classificação, adotada pelo autor, vem das características de 6 Ps, sendo:

- Produto
- Preço
- Promoção
- Apresentação
- Pessoal
- Ponto

Concluindo, o autor cita que sendo por forças não controláveis, as organizações do varejo devem analisar, tanto as suas oportunidades, como as suas ameaças perante o ambiente, considerando a economia e tecnologias, como fatores fundamentais para a análise ambiental.

Os autores Parente (2000) e Kotler (1998) apresentam a mesma linha de raciocínio, ao citarem que identificar as vantagens competitivas perante uma análise de ambiente, é um diferencial relevante para os varejistas, pois, de acordo com os autores, por meio da análise de ambiente, é possível identificar quem são os seus clientes e quais são os seus desejos e necessidades. Os autores destacam ainda, a importância de analisar a concorrência por meio da análise de ambiente, de acordo com os autores é uma estratégia bastante utilizada pelos gestores do varejo, a análise da concorrência permite identificar as oportunidades e ameaças.

Porter (2002), ao contribuir com o tema, afirma que, para que haja uma estratégia competitiva forte, deve-se adequar valores que diferenciem a empresa dos seus concorrentes, por meio de análise detalhada. De acordo com o autor, a formulação da estratégia é composta também por hipóteses, levantadas pelos gestores com relação à concorrência, entretanto, o autor finaliza que testar hipóteses da concorrência pode ser arriscado, pois nem sempre são verdadeiras, e consequentemente, podem levar a uma falsa estratégia.

Compreendendo por meio de análise, o ambiente em que a organização está inserida, é necessário analisar as ações de marketing e planejamento dentro de um negócio.



## 4.2 AÇÕES DE MARKETING E PLANEJAMENTO

Sobre a palavra “marketing”, a sua origem é de uma palavra inglesa e tem como tradução original: “market” = mercado, e “ing”, significando uma ação contínua, ou seja, o mercado em constante atividade.

Acrescentando a este conceito, Cobra (2002, p. 28) também descreve que esta expressão “marketing” vem do latim “mercare”, “que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma”, nesta época tudo o que se vendia era comercializado.

Segundo Gordon (1998, p. 23):

O papel do marketing tem sido alvo das atenções durante mais de uma década. A gerência quer mais impacto na receita de marketing e obtenção mais imediata de bons resultados. [...] Os profissionais de marketing foram lentos para aprimorar suas ferramentas de trabalho, portanto os concorrentes estão adotando cada vez mais princípios similares e alcançam desempenhos semelhantes.

Por isso é necessário definir a trajetória a ser tomada, bem como afunilar o tema “marketing” para ser estudado nesse processo de desenvolvimento e renovação de mercado.

Antigamente, o marketing procurava apenas conquistar a atenção do público, mas atualmente o que acontece é que ele é usado não somente para conquistar clientes, mas sim para mantê-los e atender as suas necessidades, sendo que um dos principais objetivos das grandes empresas hoje, não é apenas vender o produto, mas ganhar o mercado.

Por esta razão, importante esclarecer que a globalização tem um grande papel frente às mudanças do mercado, do consumidor e das estratégias tomadas pelas empresas.

Assim, como diz McKenna (1999, p. 10) em relação a constante mudança da tecnologia, globalização e produtos, “A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois.”

#### 4.2.1 Planejamento de Marketing

Diante da grande concorrência no mercado econômico pela conquista de um espaço, as pequenas e grandes empresas empenham-se a tomar medidas práticas, bem definidas e eficientes, de modo que ocorra antecipadamente um planejamento de marketing para que a empresa conheça o seu consumidor, suas necessidades e o seu objetivo final.

Para se compreender o que é um planejamento de marketing, pode-se observar a descrição de Raoni Silveira Pinto (2009):

Plano de Marketing nada mais é do que uma ferramenta estratégica gerencial utilizada para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que o mercado proporciona ao Empreendedor, estimulando o mesmo a estabelecer metas, objetivos, e buscar incessantemente conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes/consumidores e consequentemente levar a organização ao progresso.

É necessário que se siga alguns critérios, além dos 6 P's já mencionados, para assim o planejamento de marketing nas empresas tornarem-se bem sucedidos, finalizando o destino: o consumidor. Os critérios são: - análise da situação, definindo a estrutura e toda a organização; - definição do público-alvo; - análise das oportunidades e as ameaças que o mercado pode proporcionar; - análise da concorrência, adequando a realidade do mercado; - pontos fortes e fracos do negócio, é bom ter ciência de que o mercado tem uma grande concorrência e os pontos fracos e fortes podem pesar muito no empreendimento; - definir os objetivos e metas de marketing do seu produto, indicando para que lugar se deseja ir; - definir as estratégias de marketing, indicando o caminho a ser seguido para se chegar no alvo; - especificar os programas de ação a serem tomados; - prever um orçamento; - descrever os controles para a monitoração do andamento do planejamento (SILVEIRA PINTO, 2009).

É interessante ressaltar que o planejamento de marketing é essencial para a busca de qualidade e efetividade em uma empresa, mas isso não significa que a realização do planejamento induz apenas ao sucesso, pois o planejamento pode fracassar e isso pode acontecer em razão de vários fatores, como metas irrealistas

traçadas no início do plano, produto pouco viável para o público alvo, orçamento não condiz com o financeiro da empresa, entre outras agravantes.

Por essas razões, o planejamento de marketing deve ser realizado, independente do seu desfecho, pois é necessária a visualização das estratégias para se preparar para um mercado competitivo, onde sobrevivem aqueles que propõem atitudes e ações estratégicas, usando os obstáculos como mais um degrau rumo ao sucesso.

Antigamente, todas as decisões eram tomadas pelos donos, hoje, essa decisão é cada vez mais complexa, percebe-se que os consumidores e os varejistas estão mudando. Por esse motivo que muitas empresas procuram se apoiar em sistemas que auxiliem na tomada de decisão, mediante informações do mercado fornecidas por sistemas de informação, isso será observado a seguir, como são tratadas essas informações.

#### 4.2.2 Sistema de Informação de Marketing (SIM)

O sistema de informação de marketing possibilita organizar informações no varejo. Dados contidos nos sistemas de informação de marketing direcionam e auxiliam os administradores e responsáveis pela empresa na tomada de decisões.

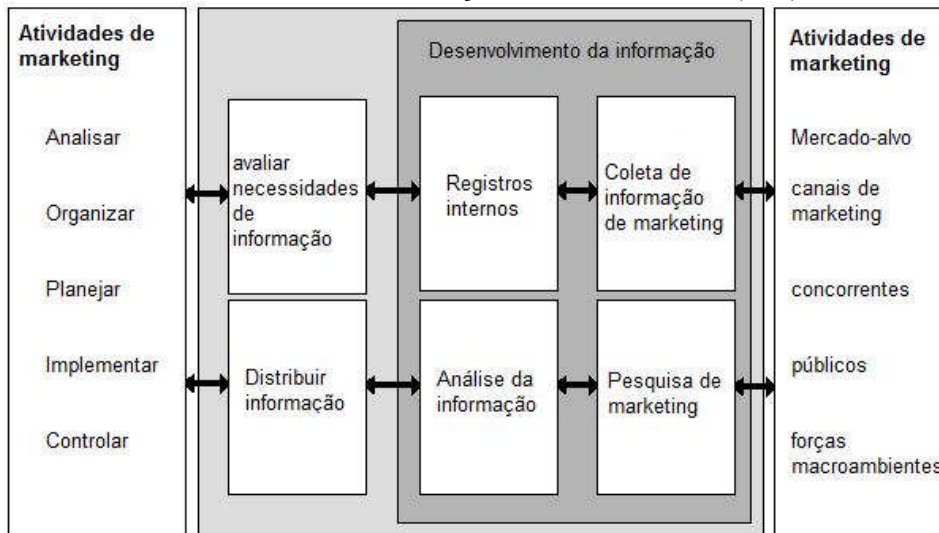
Segundo Parente (2000), o sistema de informação do marketing consiste numa espécie de radar, que guiará as empresas varejistas a traçar a rota para o sucesso, demonstrando os concorrentes, qual a situação do mercado, identificar as ameaças e oportunidades, com base no entendimento do comportamento e das expectativas do consumidor. Conforme o autor, o sistema de informação tem como objetivo analisar continuamente informações relevantes sobre o mercado e sobre os indicadores de desempenho da empresa, com a finalidade de identificação de problemas que venham a acontecer, em consequência disso, levar ao varejista qual a melhor decisão a ser tomada. Uma análise *SWOT*<sup>1</sup> orienta a empresa no monitoramento contínuo do negócio e no desenvolvimento das estratégias varejistas de sucesso.

---

<sup>1</sup> **SWOT** – conhecida sigla das palavras da língua inglesa: *Strength* (ponto forte), *Weakness* (ponto fraco), *Opportunity* (oportunidade) e *Threaten* (ameaça).

O Sistema de Informação de Marketing (SIM), pode ser apresentado por meio do quadro a seguir:

QUADRO 3 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING (SIM)



FONTE: Sandhusen (2003, p. 142).

Segundo Cobra (2002, p. 143), o Sistema de Informação de Marketing – SIM, é o sistema de informações mercadológicas, que trata de uma fonte de alternativas onde se busca todas as causas verdadeiras para a tomada de decisão. O autor define esse sistema como:

O sistema de informação de marketing é definido por alguns autores como uma estrutura da interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de prover as bases para a tomada de decisão em marketing.

Sandhusen (2003) comenta que para os SIM's contribuírem da maneira correta, são necessários dados, que são incluídos nos programas com base em pesquisas, que podem ser tanto qualitativas, quanto quantitativas, ainda conforme o autor, as variáveis de pesquisa podem se utilizar de informações como o hábito de consumo, a audiência de televisão, entre outros. Conforme citação do autor:

Um sistema de informação de marketing (SIM) é um sistema integrado de dados, análise estatística, modelos e formatos de exibição dependente de tecnologia de hardware e software de computador, que junta, classifica, avalia, armazena e distribui informação precisa e oportuna para a utilização pelos executivos de marketing a fim de aperfeiçoar o planejamento, a organização, a implementação e o controle (SANDHUSEN, 2003, p. 141).

Segundo Cobra (1992), a utilização do SIM provê as bases para o planejamento mercadológico e o controle do desempenho em marketing, e ao executar as funções básicas de informações para a tomada de decisão, o SIM incorpora os sistemas de pesquisas de mercado, conforme explica o autor:

O SIM fornece bases qualitativas e quantitativas necessárias e não mais que suficientes para planejar as estratégias globais de marketing e para elaborar o Plano Anual de Marketing. Fornece também insumos para o programa de vendas através de dados armazenados. Esses dados são de natureza variada, e podem referir-se, por exemplo, ao produto no mercado ou à concorrência (COBRA, 1992, p. 144).

O SIM na visão de Peter e Churchill (2003) pode ser subdividido em:

- a) Sistema de planejamento – suficiente para planejar estratégias globais de marketing;
- b) Sistema básico de pesquisa – dados secundários e primários que constituem o banco de dados;
- c) Sistema de controle – permite o levantamento de parâmetros de desempenho das funções básicas do marketing.

Para Peter e Churchill (2003), a nomenclatura para o sistema de informação de marketing é SADM, ou seja, Sistema de Apoio a Decisões de Marketing, conforme a definição do autor:

[...] sistema de apoio a decisões de marketing (SADM). Uma série coordenada de dados, ferramentas de sistema e técnicas com softwares e hardwares de apoio, com os quais a organização reúne e interpreta informações relevantes de empresas e do ambiente e as transforma numa base para a tomada de decisões gerenciais (PETER; CHURCHILL, 2003, p. 118).

Os autores Peter e Churchill (2003), apresentam as informações pertinentes de como proceder na tomada de decisões por meio de sistemas de informações, de forma mais completa do que Cobra (1992), e de acordo com os autores, é necessário possuir três tipos de programas para auxiliar na tomada de decisão:

- Software de gerenciamento de banco de dados, para classificar e recuperar dados de fontes internas e externas;
- Software de gerenciamento de base de modelos, com rotinas para manipular os dados de forma interessante para os profissionais de marketing;

- Sistema de diálogo, que permita aos profissionais de marketing explorar o banco de dados e usar os modelos para produzir relatórios que abordem seus temas de interesse.

Kotler (2000, p. 124) define o sistema de inteligência de marketing como sendo, “[...] o conjunto de procedimentos e fontes para obter informações de pesquisa para coletar dados regular e sistematicamente sobre o que está acontecendo no mercado”.

De acordo com Dias (2004), os sistemas de informação devem estar sempre atualizados por dados como: comportamento do consumidor, inflação, indicadores do mercado, juros e crescimento populacional, são informações necessárias para que os tomadores de decisão não sejam influenciados por informações errôneas. A maioria das organizações utiliza computadores para ajudá-las a coletar, classificar, armazenar e distribuir informações a serem usadas para tomar decisões de marketing.

Segundo Parente (2000), os dados são classificados em primários e secundários, de acordo com o autor, os dados primários não estão disponíveis na organização, entretanto, precisam ser coletados, e os dados secundários são dados existentes em alguma fonte de informação.

Para Peter e Churchill (2003), um SADM é mais útil quando os seus usuários procuram obter informações que realmente necessitam, desta forma, os gerentes devem deixar bem claro quais informações são necessárias para que o sistema possa auxiliá-los na tomada correta da decisão.

Peter e Churchill (2003) citam que o marketing está em constante busca de informações dentro e fora de cada organização, para adquiri-las é necessário pesquisar, e os seus principais componentes do sistema de informação do marketing são os sistemas internos de dados, sistema de inteligência do mercado e sistema de pesquisa de mercado. Abaixo uma breve explicação sobre cada uma delas, conforme os autores:

- Sistema interno de dados – reúne todas as informações relacionadas a vendas, o cadastro de clientes e indicadores de desempenho. Essas informações estão em seus próprios sistemas de informações e controle, e com base nessas informações, ajuda a empresa na identificação do que está acontecendo ao seu redor, permitindo o varejista analisar, identificar e corrigir qualquer situação de problemas ou oportunidades.

Segundo Peter e Churchill (2003), quando os profissionais de marketing determinam que precisam gerar informações internas, é preciso assegurar que todas as informações serão geradas pelo sistema. É atualmente o sistema mais simplificado e mais barato que existe no mercado, os dados são reportados diariamente por meio de dados secundários, gerados em uma determinada loja, os dados secundários podem ser o sistema automatizado do caixa, registro de consumidores, informações dos vendedores, relatórios de indicadores de desempenho, vendas, financeiros, pesquisas de mercado.

- Sistema de inteligência de mercado – é o conjunto de procedimentos e fontes para obter informações rotineiras para decisões de marketing, esses procedimentos são coletados regularmente e demonstram resultados de como está o mercado, orienta varejistas e tomadores de decisão a se manterem atualizados, esse sistema deve ser capaz de monitorar o desenvolvimento diário da concorrência e de indicadores de mercado que afetam o comportamento do consumidor.

A principal fonte de dados do sistema de inteligência provém de informações do IBGE<sup>2</sup> (2010) que utilizam informações sobre o orçamento familiar, pesquisa nacional de amostra de domicílios e outras pesquisas, desenvolvidas nas secretarias de planejamento dos governos federais e estaduais;

- Sistema de pesquisa de mercado – utiliza métodos sistemáticos de planejamento, coleta e análise para situações específicas. Essa pesquisa é analisada com base em informações relativas às questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pelos varejistas.

O principal objetivo é a obtenção de informação específica em um limitado período de tempo, a fim de reduzir os riscos que podem ser causados na tomada de decisão.

Para todo sistema funcionar adequadamente, é necessário que o mesmo esteja completamente alimentado e com informações corretas, pois desse sistema serão extraídas informações que resultarão no processo de tomada de decisão por parte dos administradores (PETER; CHURCHILL, 2003).

Observando o funcionamento dos sistemas de informações de marketing, é necessário analisar como será alimentado com informações corretas, para que

---

<sup>2</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

tenha o efeito esperado, pois o resultado orienta para a tomada de decisões por parte dos administradores, portanto, é necessário compreender a pesquisa de marketing, que é a fonte de alimentação do sistema.

#### 4.2.3 Pesquisa de Marketing

A pesquisa de marketing faz o levantamento de informações por meio de pesquisas, para que os gestores possam analisar a situação do mercado, identificar ameaças e oportunidades, que poderão ser usadas para a tomada de decisões.

Malhotra (2006, p. 36) descreve a função de uma pesquisa de marketing, de acordo com o autor:

A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações – informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhor compreensão do marketing como processo.

A *American Marketing Association*<sup>3</sup> apresenta uma definição mais completa para o significado da pesquisa de marketing, que tem a função de ligar o mercado consumidor às empresas, de acordo com a associação, por meio de informações utilizadas para identificar e definir oportunidades, problemas, refinar e avaliar ações, monitorar o desempenho e melhorar a compreensão do processo de marketing.

De acordo com Aaker (2004), a pesquisa de marketing contribui com o sistema de inteligência de marketing, com base na pesquisa é possível aplicar melhorias nas decisões empresariais, proporcionando informações mais precisas, úteis e em tempo hábil para a aplicação.

Segundo Kotler (1998a), normalmente as empresas de grande porte possuem setores próprios de pesquisa de marketing, é o caso da Procter & Gamble, Hewlett Packard (HP), de acordo com o autor, os custos podem impedir pequenas empresas de possuírem um setor próprio para a pesquisa de marketing, neste caso, é necessário contratar um serviço terceirizado especializado. Continuando, o autor

---

<sup>3</sup> Associação Americana de Marketing.



apresenta cinco etapas que devem ser seguidas para um processo de pesquisa de marketing, sendo elas:

1. “Definição do problema e os objetivos da pesquisa” – nesse primeiro contato os responsáveis deverão expor o que realmente necessitam, pois um problema bem definido e delineado é garantia de sucesso na pesquisa;

2. “Desenvolvimento do plano de pesquisa” – trata-se do desenvolvimento da pesquisa, nesse processo é necessário reunir o maior número de variáveis possíveis, como fonte dos dados, a forma como será definida a abordagem, quais serão os instrumentos utilizados, os planos de amostragem e o método de contato com o abordado;

3. “Coleta das informações” – a coleta de informações é o processo mais suscetível a erros e também a etapa mais cara;

4. “Análise das informações” – nesse momento são extraídos todos os dados coletados durante as entrevistas;

5. “Apresentação dos resultados” – essa é a última etapa do processo de pesquisa, no qual a pessoa responsável pela pesquisa demonstra os resultados aos gerentes de marketing, diretores ou administradores.

Czinkota (2001, p. 108) se posiciona sobre as pesquisas de mercado citando que:

Para muitos, pesquisa de mercado significa aquela que se concentra nos consumidores e usuários finais do produto ou serviço. Ela pode tomar muitas e variadas formas, mas deveria sempre começar por uma pesquisa observacional de primeira-mão feita pelos responsáveis pela tomada de decisões. Uma empresa que não exige que os responsáveis pela tomada de decisões estejam envolvidos de alguma forma de pesquisa observacional direta dificilmente pode dizer que é orientada para o cliente.

O autor apresenta um quadro, onde é possível observar, o processo básico de pesquisa de mercado, que serve de orientação para muitos profissionais de pesquisa:

QUADRO 4 – O PROCESSO BÁSICO DE PESQUISA DE MERCADO

1	Reconhecendo o problema: As questões básicas são: o que aconteceu e por quê? O que está acontecendo? Deveríamos tê-lo feito?
2	Encontre e defina o problema e determine como resolvê-lo? Quando a resposta é necessária? Método de pesquisa dos limites que é usado Qual é o valor da resposta para nós? Método de pesquisa dos limites que é usado Qual é o valor de alta precisão? Método de pesquisa dos limites que é usado

3	Pesquise fontes de dados secundários e base de dados próprios Isso aconteceu em algum outro lugar? Confira arquivos Consulte especialistas externos Como obter auxílio de pesquisas conduzidas por associações de classe? Existe alguma pesquisa publicada sobre o problema? Pesquise na Internet Encontre e revise as respostas. Pare se as respostas forem satisfatórias
4	Realize uma pesquisa qualitativa informal: Conduza um levantamento, por correio eletrônico ou telefone, da equipe de vendas Contate os clientes e os distribuidores por telefone ou fax Faça grupos de focos. Encontre e revise as respostas. . Pare se as respostas forem satisfatórias
5	Realize uma pesquisa descritiva: Selecione um quadro de amostragem (um painel nacional de amostra aleatória fornecido por uma empresa de pesquisa de mercado). Escolha técnicas de investigação (visitas pessoais, abordagem nas lojas, telefone, correspondência). Planeje um questionamento.
6	Análise as informações: Revise as estatísticas descritivas (como percentuais, médias e desvio-padrão). Conduza análises de relacionamento (como cruzamento de dados/variáveis, teste do “Qui Quadrado”, análises correlacionais, modelagem de equações estruturais, logfit, ANOVA, MANOVA, Conjoint).
7	Descobertas atuais: Ofereça resumos sobre descobertas importantes; Relate a apresentação. Arquivo das descobertas e dos dados pelos termos-chave dos tópicos

FONTE: Czinkota (2001, p. 110).

O autor finaliza citando que a pesquisa on-line é pouco utilizada, entretanto vem sendo usada pelos profissionais de marketing, e de acordo com o autor, poderá vir a ser uma ferramenta útil e confiável.

Parente (2000) observa que a pesquisa de mercado deve ser considerada não apenas como uma ferramenta para identificar oportunidades e orientar decisões, mas de acordo com o autor, deve ser utilizada como um meio de estimular a empresa a desenvolver foco maior no cliente.

Como observado, os sistemas de informação de marketing e a pesquisa de marketing, são ferramentas que se relacionam para direcionar a tomada de decisão de forma correta. A sequência da pesquisa é analisar quais são os métodos utilizados para determinar algumas estratégias em um planejamento estratégico.

#### 4.3 GESTÃO FINANCEIRA

Para a elaboração de um plano de negócios e/ou um planejamento estratégico é imprescindível a presença de um planejamento financeiro. O lucro e o prejuízo de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte, pode determinar o fim ou a multiplicação dessa.

Segundo o Sebrae (2014), é preciso elaborar e controlar alguns indicadores financeiros, tendo uma planilha para controlar gastos (custos e despesas) e o valor das receitas, direcionando metas de vendas e controle de gastos, preços, produtos, clientela, marketing, concorrentes, além de outros.

Com uma análise detalhada financeira, será possível ter uma gestão financeira mais eficaz, com dados reais sobre o negócio a ser implantado ou administrado.

#### 4.3.1 Análise Sistemática de Apuração de Custos

A contabilidade de custos nasceu na Revolução Industrial, onde as indústrias passaram a adquirir matéria prima para transformar em novos produtos, o novo bem criado era resultante da agregação de diferentes materiais e de mão de obra constituindo assim o chamado custo de produção ou fabricação, anteriormente a Revolução Industrial, a contabilidade de custos praticamente não existia, já que as operações resumiam-se apenas na comercialização dos produtos.

Essa ramificação da contabilidade oferece a empresa condições de construir uma base de informações confiáveis para tomadas de decisões em cima de fatos, não em suposições, o conhecimento dos custos é vital para saber se o produto é rentável; ou não e se necessita de redução de custos e dependendo do método de custeio aplicado é possível avaliar o departamento onde necessita de maiores reduções de custos.

Martins (2010) discorre sobre a importância da contabilidade de custos quando afirma que “dispor de um sistema de controle de custos não é suficiente, mas sim necessário”.

A contabilidade de custos utiliza terminologia própria e para uma melhor compreensão faz-se necessária à definição de alguns conceitos tais como gastos, custos, despesas, investimentos, perdas e desperdícios.

- Gastos: São os sacrifícios financeiros feitos para obter um produto ou serviço, gasto é um termo genérico pode representar tanto um custo como uma despesa.

- Custos: São os gastos reconhecidos como custos no momento da produção dos bens ou na execução dos serviços, está ligado diretamente ao processo produtivo, exemplo matéria prima, mão de obra direta, etc.

- Despesas: São os gastos com bens ou serviços não utilizados nas atividades produtivas, mas na administração para manter a estrutura organizacional, exemplo comissão sobre vendas, aluguel, etc.

- Investimentos: São todos os gastos ocorridos na aquisição de bens e/ou serviços com intenção de retorno desse valor. Quando ocorrer a compra de matéria prima espera-se o retorno na venda do produto acabado, quando ocorrer investimento em máquinas, equipamentos ou bens móveis e imóveis é necessário um estudos referente as vantagens proporcionadas pelo investimento uma vez que este torna-se custo, devido à depreciação como por exemplo aquisição de máquinas e equipamentos, compra de um imóvel para utilização pela empresa, etc.

- Perdas: São os bens ou serviços consumidos de formas anormais ou involuntárias, gastos não intencionais, exemplos inundações, incêndios, etc.

- Desperdício: São os gastos gerados pelo fato de não ocorrer o aproveitamento normal dos recursos, o desperdício não é notado de imediato é necessário bons controles para ser diagnosticado, exemplo uma produtividade menor que a normal, um vendedor com tempo ocioso, etc.

#### 4.3.2 Classificação de Custos

A contabilidade de custos refere-se somente aos bens e serviços empregados para a produção de outros bens e serviços, os custos são classificados da seguinte maneira:

- Custos Fixos: Independente da quantidade produzida em um determinado período, o custo fixo não irá variar, exemplo, aluguel, seguro etc.

Segundo Martins (2010, p. 21 e 22):

Custos fixos são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume, dentro de determinado intervalo do nível de atividade. Os custos fixos geralmente se alteram quando há mudança no nível da capacidade produtiva, para mais ou para menos, quando, então, seu valor pode mudar de patamar, mas ele continua sendo fixo no novo patamar.

- Custos Variáveis: São valores que sofrem alterações conforme a quantidade produzida ou vendida, exemplo matéria prima, mão-de-obra direta, etc.

A separação dos custos fixos e variáveis são úteis para termos uma simulação das variações que podem ocorrer nos custos da empresa devido as suas atividades, mensurar o grau de alavancagem operacional devido aos seus custos fixos em relação ao valor adicionado, calcular o ponto de equilíbrio e a margem de segurança em que a empresa pretende operar, identificar os métodos de custeio em diretos e indiretos.

- Custos Diretos: Estão relacionados diretamente com a produção do produto ou prestação dos serviços são de perfeita mensuração não necessitando de rateio para serem atribuídos ao valor dos produtos ou serviços.

Para Bruni e Famá (2011, p. 29) os custos diretos “são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos.” Consistem nos materiais usados na fabricação do produto ou mão de obra direta.

- Custos Indiretos: São aqueles que não têm ligação direta com a produção ou venda, não oferecem condição de mensuração objetiva, e as tentativas de alocação devem ser feitas de maneira estimada ou arbitrada, materiais indiretos (lixas, lubrificantes, etc), depreciação das máquinas, etc.

Dubois, Kulpa e Souza (2009, p. 27) definem custos indiretos como “todos os custos que necessitam de alguns cálculos para serem distribuídos aos diferentes produtos fabricados pela empresa, uma vez que são de difícil mensuração e apropriação a cada produto elaborado [...]”

#### 4.3.3 Métodos de Custeio

Os métodos de custeio são os mecanismos utilizados para definir o custo de cada bem produzido ou serviço prestado, existem diversos métodos para se efetuar o custeio, cada método com sua particularidade e com suas considerações específicas, mas alguns se destacam pela facilidade e eficiência em chegar o mais próximo possível dos valores reais.

Os custos podem ser vistos como os quais se atribuem aos produtos apenas os custos diretos para cada unidade, classificados como custo variável, e também

vistos como custos diretos e indiretos, estes apropriados aos produtos, sendo conhecido esse método como custeio por absorção.

No custo variável, a apropriação dos custos é de forma direta, apropriando aos produtos ou serviços somente os gastos variáveis da empresa não sendo possível um rateio, ou seja, altera-se com o volume de produção ou serviço prestado. As despesas são debitadas no período que ocorrem, sendo os custos fixos mensais atribuídos aos produtos, os quais devem ser deduzidos da receita para fins da apuração da margem de contribuição.

#### 4.3.3.1 Custeio por Absorção

O custeio por absorção no Brasil segue uma aplicação proveniente dos princípios fundamentais de contabilidade que é adotado pela legislação comercial e legislação fiscal.

É o método mais tradicional de custeio, empregado quando se deseja atribuir valores de custos a um determinado produto, absorvendo todos os custos diretos e indiretos do produto, todos os gastos relativos a produção são distribuídos para todos os produtos.

O sistema de custeio por absorção consiste na verificação de todos os custos envolvidos na produção dos bens ou serviços prestados, sejam eles fixos ou variáveis, além dos custos de produção diretos como matéria prima, mão de obra, entre outros, e os custos indiretos como manutenção, controle de qualidade, entre outro, que serão são rateados dentro do custo do produto, todas as despesas fixas e variáveis são excluídas, sendo lançadas apenas na demonstração de resultado, pois estão relacionadas à geração de receitas.

#### 4.3.3.2 Custeio Variável

No custeio variável somente são considerados os custos variáveis, sejam eles diretos ou indiretos e excluídos os custos fixos, considerados como despesas.

Esse método de custeio apesar de mais crível e de acordo com os padrões internacionais não é aceito no Brasil, pois fere os princípios contábeis e a legislação tributária, prioriza o aspecto gerencial ao enfatizar a rentabilidade de cada produto sem as distorções ocasionadas pelos rateios dos custos fixos.

Vantagem desse método é a facilidade de obtenção da margem de contribuição, é uma ferramenta adequada para tomadas de decisões de curto prazo, pois só considerada como custos os elementos variáveis maximizando a margem de contribuição.

#### 4.3.3.3 Custeio ABC

O custeio por atividades, denominado ABC, é um método de custeio que descarta as distorções provocadas pelo rateio dos custos indiretos nas atribuições de custos, ele considera todas atividades de produção importantes para determinar o custo do produto, e distribui os custos indiretos de uma forma mais realista aos produtos e serviços reduzindo os rateios.

Esse método identifica, analisa e aloca os custos aos produtos, ele analisa o comportamento dos custos por atividades e estabelece relação entre as atividades e o consumo dos recursos utilizados.

O seu objetivo é proporcionar elementos informativos à gestão de custos, afim de mapear os processos e atividades na identificação dos fatores que influenciam a formulação dos custos das atividades. Os custos indiretos são apropriados aos produtos e serviços através das atividades que o produto necessita.

Basicamente os elementos que retratam os princípios fundamentais do ABC são os produtos que consomem atividade e geram custos.

#### 4.3.4 Ponto de Equilíbrio

Para Padoveze (2004, p. 368) o ponto de equilíbrio:

Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto.

O ponto de equilíbrio é o nível de venda, sem lucro ou prejuízo, onde as despesas financeiras são iguais às receitas totais. O ponto de equilíbrio é atingido quando a margem de contribuição é igual às despesas fixas do período, não obtendo lucro ou prejuízo.

O ponto de equilíbrio é dividido em: ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio financeiro e ponto de equilíbrio econômico.

#### 4.3.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil – PEC

O ponto de equilíbrio contábil leva em consideração o nível das atividades necessárias para se recuperar todas as despesas de uma empresa, levando-se em conta todos os custos e despesas fixas contábeis.

É utilizado para avaliar a lucratividade da atividade, facilitando a análise das despesas e custos.

#### 4.3.4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro – PEF

É a quantidade de vendas necessárias para cobrir os gastos desembolsáveis operacionais e não operacional, gerando um caixa para desembolsos futuros, repondo o imobilizado, investimentos e outras obrigações.

O ponto de equilíbrio financeiro não leva em consideração as depreciações, amortizações e exaustões, uma vez que diminuem o lucro, mas não representam saída de caixa.

É alcançado esse ponto quando se obtém resultado que possibilite liquidar as despesas financeiras desembolsáveis, considerando somente o que se há de retirada efetiva de capital da empresa.



#### 4.3.4.3 Ponto de Equilíbrio Econômico – PEE

O ponto de equilíbrio econômico é a quantidade necessária de vendas ou prestações de serviço necessárias para a empresa obter determinado lucro, levando em consideração as despesas e receitas financeiras, acrescidas de correção monetária, sendo considerado o somatório das margens de contribuição, deduzindo os custos e despesas fixas, para verificar se foi suficiente para remunerar o capital próprio, remunerando de forma a satisfazer os acionistas e proprietários do negócio e sendo compatível com o mercado.

Podemos encontrar o seu valor através do somatório dos custos e despesas fixas, mais o valor mínimo do lucro idealizado, o qual atende as exigências dos proprietários, dividindo-o pela margem de contribuição.

O ponto de equilíbrio econômico tem por objetivo gerar informações aos acionistas, gestores e proprietários, para se ter ciência de quanto a empresa deve vender de seus produtos ou serviços para se ter o retorno do investimento, de acordo com a rentabilidade desejada, possibilitando também o conhecimento do lucro ao qual a empresa deseja almejar.

#### 4.3.5 Margem de Segurança

Margem de segurança é o percentual em que a empresa poderá reduzir do seu lucro, sem prejudicar a operação e entrar no prejuízo, representando a quantidade que a empresa ultrapassou nos níveis de serviço prestado ou de produtos vendidos.

Padoveze (2004, p. 387) define margem de segurança “como o volume de vendas que excede às vendas calculadas no ponto de equilíbrio.”

A partir do momento que se pode analisar os dados que devem estar no plano de negócios e no planejamento estratégico de pequenas e grandes empresas, é possível entender a importância que esse plano e o planejamento tem para um negócio ser eficaz e eficiente, dando lucros para os seus empreendedores.

No capítulo a seguir, poderá ser visualizado um breve plano estratégico da empresa Techint Engenharia e Construção S.A localizada na cidade de Pontal do Paraná, no Estado do Paraná, que está no mercado a mais de 65 anos, construindo projetos para vários lugares do mundo, América, Europa, Ásia e África.

## **5 VIABILIDADE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA – TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A.**

Empresa analisada: TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A.

Localização: Pontal do Paraná – PR, com sua sede no Brasil localizada em São Paulo – SP.

### **5.1 VALORES**

A filosofia do negócio da Techint Engenharia e Construção S.A. é baseada nos valores que caracterizaram a empresa desde sua origem:

- Contribuir para o desenvolvimento dos países onde opera, através de investimento em Recursos Humanos, e melhorando o bem-estar das comunidades locais.
- Agregar valor, conseguindo a excelência nos projetos e na construção, com o desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo.
- Reduzir as causas de acidente à zero, com a crença firme de que cada incidente pode ser evitado por prevenção.
- Eliminar o impacto ambiental através das técnicas de planejamento e execução adequadas.
- Maximizar os benefícios com produtividade crescente e eficiência.

Techint Engenharia e Construção S.A. oferece serviços de engenharia, fornecimento de equipamentos, construção, operação e gerenciamento de projetos de grande porte a nível global.

Graças a sua ampla experiência e seu enraizamento local, Techint desenvolve empreendimentos de alta complexidade, desde o desenho até a operação, cuidando do meio ambiente e do bem estar das comunidades.

Com uma trajetória de mais de 65 anos e 18.000 empregados, já realizou mais de 3.500 projetos na América, Europa, Ásia e África.

A Techint está presente em diversos países como Argentina onde fica localizada a Sede da empresa em Buenos Aires, na Itália, no México, Chile, no

Brasil e outros. No Brasil, a sede da empresa está localizada na cidade de São Paulo, e suas filiais distribuídas por várias cidades.

O mercado de atuação é amplo, são obras de Dutos, Petróleo e Gás, Refinarias, Plantas Químicas e Petroquímicas, Usinas de Energia, Mineração, Obras Arquitetônicas, Obras de Infra-Estrutura Públicas, Linhas de Transmissão de energia, plantas de Aço e Metal e Plantas industriais.

## 5.2 VISÃO

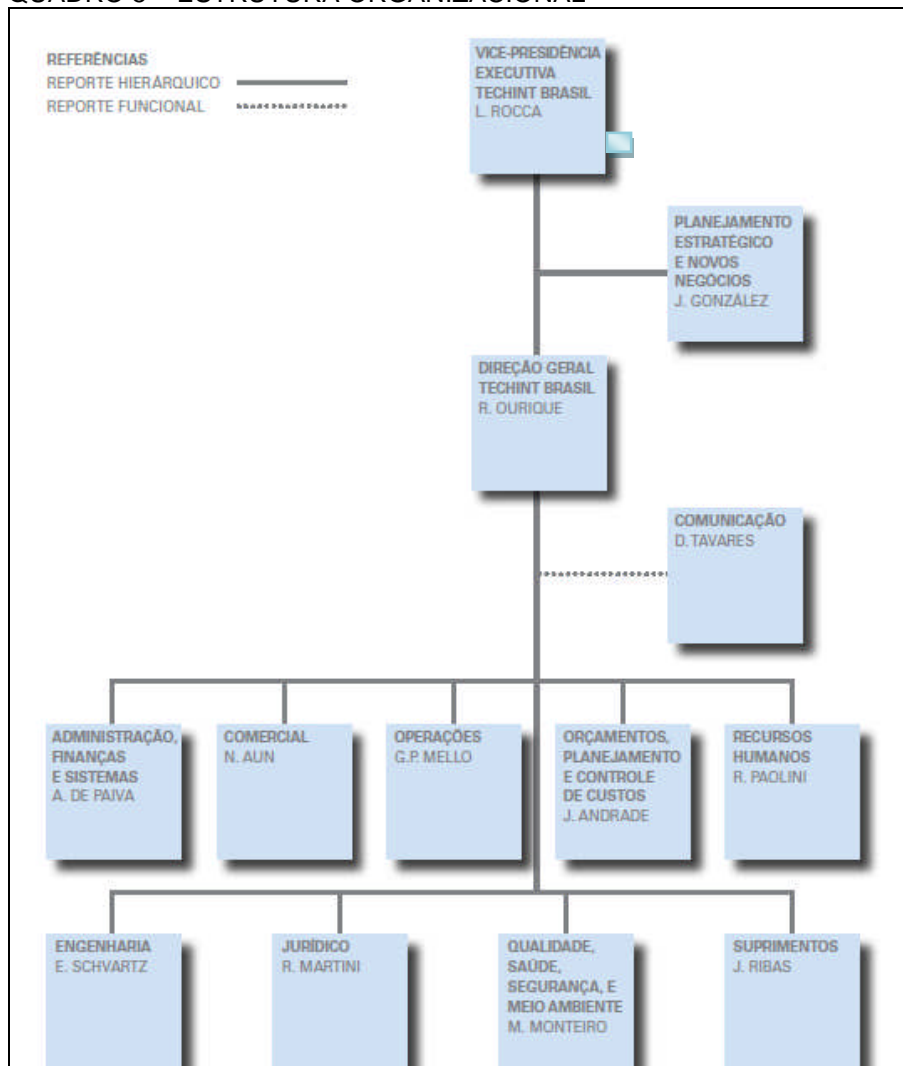
Ser a empresa de Engenharia e Construção líder nas Américas no que diz respeito a método de trabalho, patrimônio tecnológico e capacidade de seus recursos humanos.

## 5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Techint Engenharia e Construção S.A. (BRASIL), como unidade de negócios da Techint Ingeniería y Construcción (ARGENTINA), trabalha com autonomia de orçamento e de gestão dentro da filosofia do Grupo Techint de operar de forma “multilocal” e é cobrada por seus resultados.

A sua estrutura organizacional pode ser observada no quadro a seguir.

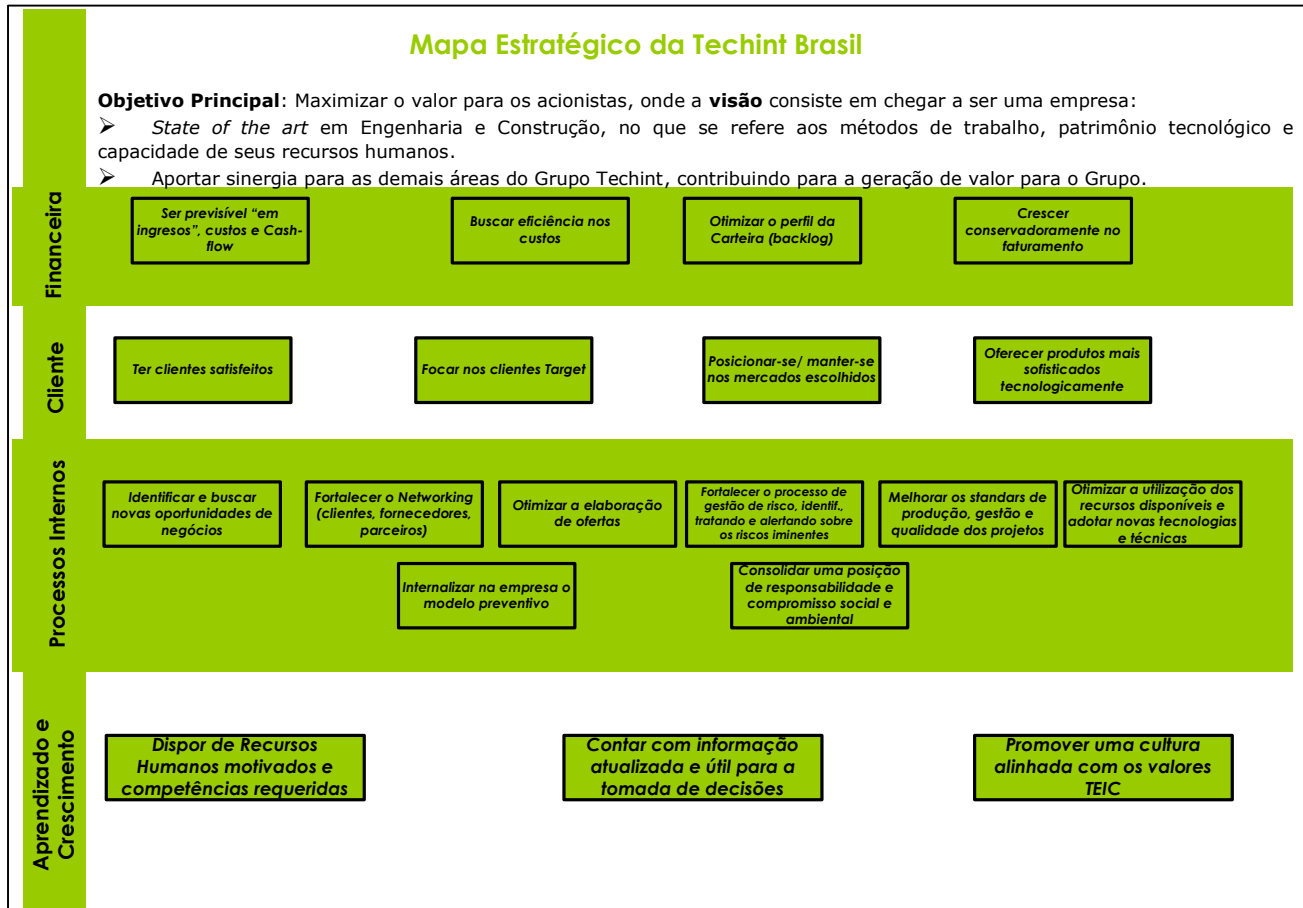
QUADRO 5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: Techint (2010).

## 5.4 MAPA ESTRATÉGICO

QUADRO 6 – MAPA ESTRATÉGICO – TECHINT BRASIL



FONTE: Techint (2010).

## 5.5 GESTÃO FINANCEIRA BASEADA NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE 2011 DA TECHINT

“No início do ano, ainda como reflexo de 2010, a atividade econômica seguiu aquecida, o que resultou em um crescimento acumulado do primeiro semestre de 3,7% em relação ao mesmo período do ano anterior.” (TECHINT, 2012, p. 26).

O ano de 2011 foi marcado também pela crise internacional da Zona do Euro, o que levou a atividade econômica local à estagnação. Isso fez com que as empresas implementassem medidas de recuperação para o capital.

Neste contexto, a Techint “deu continuidade à sua estratégia de diversificação e reposicionamento em segmentos tradicionais como mineração, siderurgia, energia, infraestrutura e, principalmente, o de *offshore*.” (TECHINT, 2012, p. 26).

O ano de 2011 trouxe bons resultados para a empresa Techint, com “um incremento de 28% em sua Receita de Obras e Serviços e uma Margem Líquida de 47% (muito acima da média do setor), além da melhoria generalizada de seus indicadores financeiros.” (TECHINT, 2012, p. 27).

Através de algumas tabelas apresentadas no relatório da empresa Techint Engenharia e Construção S.A pode-se observar uma parte do balanço financeiro desta no ano de 2011:

TABELA 1 – BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL

Em milhares de reais

ATIVO	CONTROLADORA			CONSOLIDADO		
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>CIRCULANTE</b>						
Caixa e equivalentes de caixa	55.798	170.912	133.902	64.194	174.956	148.147
Aplicações financeiras	75.346			75.346		
Contas a receber – clientes	44.804	5.641	33.541	53.527	18.014	57.253
Partes relacionadas	1.210	7.509	21.814	1.208	7.507	810
Obras em curso	72.270	124.465	60.555	72.399	126.149	59.465
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	3.082	888		3.087		
Imposto a recuperar outros	7.150	1.852	6.609	7.150	10.943	20.670
Estoques	33.903	5.126	4.353	33.979	10.325	30.245
Demais contas a receber	8.393	11.479	10.267	8.488	21.532	27.803
	301.956	327.872	271.041	319.378	369.426	344.393
<b>NÃO CIRCULANTE</b>						
<b>Realizável a longo prazo</b>						
Tributos diferidos	72.908	54.886	35.097	74.472	55.920	46.122
Imposto de renda e contribuição social a recuperar				1.697		
Impostos a recuperar				6.481	3.097	
Indenizações a receber	298.179			298.179		
Demais contas a receber	791	769	1.688	791	770	1.690
	371.878	55.655	36.785	381.620	59.787	47.812
<b>INVESTIMENTOS</b>						
Investimentos em controladas e coligadas	21.186	29.094	24.154			
Imobilizado	162.395	155.565	141.021	162.559	155.565	150.184
Intangível	4.325	4.830	3.343	4.518	4.907	3.423
	187.906	189.489	168.518	167.077	160.472	153.607
<b>Total do ativo</b>	<b>861.704</b>	<b>573.016</b>	<b>476.344</b>	<b>868.075</b>	<b>589.685</b>	<b>545.812</b>

FONTE: Techint (2012, p. 30).

TABELA 2 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO 2009 À 2011

## DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

	CONTROLADORA			CONSOLIDADO		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
<b>RECEITA LÍQUIDA DAS OBRAS E SERVIÇOS</b>						
(outros serviços – 2011: R\$3.738 e 2010: R\$16.406)	677.477	528.738	645.628	717.882	677.919	730.761
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados	(510.615)	(377.199)	(483.681)	(537.318)	(472.924)	(564.615)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>166.862</b>	<b>151.539</b>	<b>161.947</b>	<b>180.564</b>	<b>204.995</b>	<b>166.146</b>
<b>RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS</b>						
Gerais e administrativas	(102.198)	(74.351)	(47.857)	(105.590)	(82.882)	(51.250)
Resultados de participações societárias	8.492	6.171	8.730			
Resultado de participações societárias – obras em curso consolidada	(1.704)	21.310	(8.050)			
Receita de indenizações	238.543			238.543		
Outras receitas (despesas), líquidas	1.444	3.276	(825)	935	2.120	(826)
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>311.439</b>	<b>107.945</b>	<b>113.945</b>	<b>314.452</b>	<b>124.233</b>	<b>114.070</b>
Receitas financeiras	16.727	8.539	10.601	17.728	9.363	10.601
Despesas financeiras	(593)	(8.044)	(7.004)	(821)	(9.730)	(7.298)
	327.378	108.440	117.542	331.359	123.866	117.373
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>						
Do exercício	(21.217)	(21.036)	(28.718)	(25.537)	(26.466)	(33.157)
Diferido	18.022	19.788	51.371	18.552	9.798	55.979
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>324.378</b>	<b>107.193</b>	<b>140.195</b>	<b>324.374</b>	<b>107.198</b>	<b>140.195</b>
<b>Atribuível a</b>						
Acionistas da Controladora	324.378	107.193	140.195	324.378	107.193	140.195
Participação dos não controladores na Socominter				(4)	(5)	
<b>TOTAL DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>324.378</b>	<b>107.193</b>	<b>140.195</b>	<b>324.374</b>	<b>107.198</b>	<b>140.195</b>
Lucro por ação do exercício	48,72	16,10	25,93	48,72	16,10	25,93
atribuível aos acionistas controladora – R\$						

FONTE: Techint (2012, p. 34).

É possível através de uma análise detalhada financeira, ter uma gestão financeira mais eficiente e prática, pois quando os dados são colocados de forma visível pode-se ver o lucro e prejuízo do negócio.

Na tabela 3, também tem-se os resultados de 2012 e 2013, da Techint Engenharia e Construção S.A.:



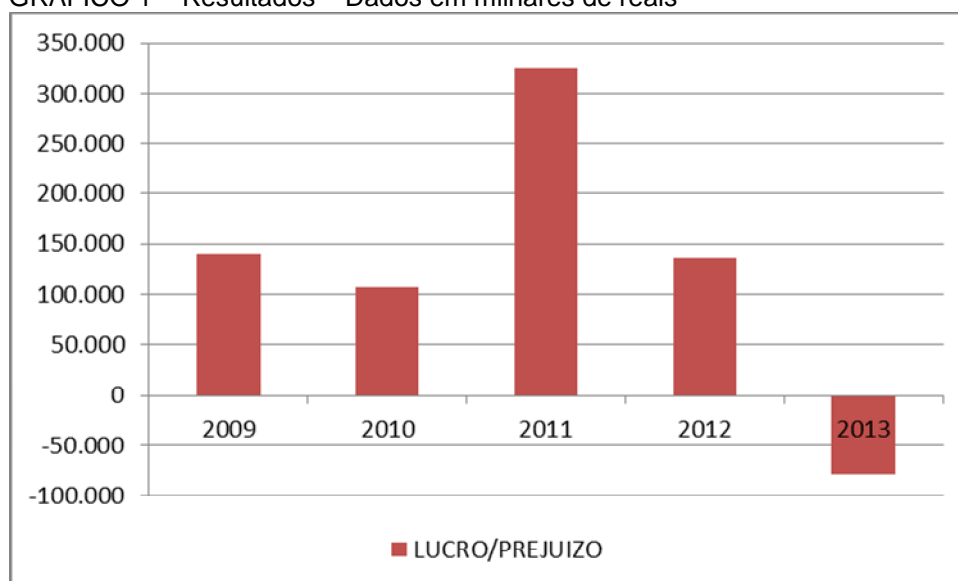
TABELA 3 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE 2012 E 2013

<b>Techint Engenharia e Construção S.A.</b>				
Demonstração do resultado				
Exercícios findos em 31 de dezembro				
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma				
	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2013</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Receita líquida das obras e outros serviços (Nota 20) (Outros serviços - 2013: R\$ 2.366 e 2012: R\$ 1.447)	810.162	840.700	810.086	843.606
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados (Nota 21)	(834.132)	(649.908)	(834.061)	(650.283)
<b>(Prejuízo) lucro bruto</b>	<b>(23.970)</b>	<b>190.792</b>	<b>(23.975)</b>	<b>193.323</b>
<b>Receitas (despesas) operacionais</b>				
Gerais e administrativas (Nota 22)	(76.958)	(62.992)	(78.580)	(65.488)
Resultado de participações societárias (Nota 11)	(165)	1.738		
Resultado de participações societárias - obra em curso consolidada (Nota 11(c))		(216)		
Perda com impairment de ativos (Nota 12(a))	(3.154)		(3.154)	
Outras receitas, líquidas (Nota 23)	3.255	2.153	3.253	3.614
Outras perdas, líquidas (Nota 24)	(9.138)		(9.138)	
<b>(Prejuízo) lucro operacional</b>	<b>(110.130)</b>	<b>131.475</b>	<b>(111.594)</b>	<b>131.449</b>
Resultados financeiros, líquido (Nota 25)	18.692	42.070	20.116	42.306
<b>(Prejuízo) lucro antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>(91.438)</b>	<b>173.566</b>	<b>(91.478)</b>	<b>173.755</b>
Imposto de renda e contribuição social (Nota 8(b))				
Do exercício	(5.273)	(27.931)	(5.279)	(28.478)
Diferido	18.414	(9.443)	18.461	(9.090)
<b>(Prejuízo) lucro líquido do exercício</b>	<b>(78.297)</b>	<b>136.192</b>	<b>(78.296)</b>	<b>136.187</b>
<b>Atribuível a</b>				
Acionistas da Controladora	(78.297)	136.192	(78.297)	136.192
Participação dos não controladores na Socominter e Techint Offshore			1	(5)
<b>(Prejuízo) lucro líquido do exercício</b>	<b>(78.297)</b>	<b>136.192</b>	<b>(78.296)</b>	<b>136.187</b>
<b>(Prejuízo) lucro por ação do exercício - atribuível aos acionistas da controladora - R\$</b>	<b>(11,76)</b>	<b>20,45</b>	<b>(11,76)</b>	<b>20,45</b>
Não houve outros resultados abrangentes nos exercícios apresentados, além do resultado do exercício, portanto não se apresenta a demonstração dos resultados abrangentes.				

FONTE: Techint (2013, p. 05).

Os resultados, desde o ano 2009 à 2013, apresentados pela Techint Engenharia e Construção S.A. demonstram que as situações financeiras estão adequadas a posição patrimonial e financeira da Techint, e mesmo com o prejuízo apresentado no ano de 2013, conforme gráfico 1, a empresa se manteve focada em seu planejamento estratégico o qual lhe trouxe bons resultados nos anos anteriores.

GRÁFICO 1 – Resultados – Dados em milhares de reais



FONTE: A autora (2014).

Diante dos resultados apresentados, pode-se notar que a empresa Techint teve um prejuízo devido a uma obra que tinha com o Grupo EBX do Sr. Eike Batista, onde não só a Techint teve prejuízo, mas diversas outras empresas que possuíam contratos com o esse grupo, mas devido ao nível de planejamento estratégico, a empresa se manteve honrando com os seus compromissos em relação aos clientes e a qualidade do serviço prestado, com seus empregados e subempreiteiras, e no atual ano de 2014 está com mais uma obra em parceria com uma empresa também de grande porte, chamada Technip, ao qual tem como cliente a Petrobras. (TECHINT, 2013).

## 5.6 ANÁLISE CRÍTICA ACERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É preciso estabelecer planos estratégicos em cada negócio, para que se tenha uma visão do que será administrado.

Notou-se que a empresa Techint Engenharia e Construção S.A tem um planejamento estratégico bastante sólido, que envolve uma excelente estrutura organizacional, uma gestão financeira eficaz e comprometida com o bom desempenho da empresa.

Há também uma gestão social voltada ao bem estar dos funcionários e da comunidade, buscando também a satisfação do cliente, além da preocupação ambiental, mostrando que é possível pensar no desenvolvimento sustentável de forma a modificar e estabelecer procedimentos que visem o compromisso com o meio ambiente, por contemplar várias questões políticas, culturais e físicas.

Ainda sobre a satisfação do cliente, a Techint mostrou-se totalmente comprometida em acompanhar periodicamente, através de avaliações, o nível de satisfação desses. Isso pode ser apontado como um ponto forte da empresa.

A avaliação de satisfação do cliente é feita através de relatórios baseados na análise das fontes de informação, ou através da aplicação de formulário modelo, ou ainda por meio de formulários procedentes do próprio cliente, comunicando os níveis de satisfação obtidos (TECHINT, 2012, p. 57).

A mensuração da satisfação do cliente contribui para analisar e aperfeiçoar o atendimento ao cliente, e a partir disso criar algumas ferramentas e métodos para poder mensurar essa satisfação.

Kotler (2008) defendem que a mensuração da satisfação deve ser feita com regularidade, pois a “chave” para a retenção de clientes está em satisfazê-los, de acordo com os autores, a satisfação está relacionada à escolha por determinada marca ou empresa por parte do consumidor, os autores citam que:

[...] Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível ao preço (KOTLER, 2008, p. 144).

Cobra (1992) cita a satisfação como sendo a essência dos objetivos do marketing, e exerce um controle rígido sobre a atitude dos clientes.

Para abordar o tema de satisfação do cliente, Parente (2000) apresenta no quadro 7, onde se utiliza uma escala baseada em cinco fatores, para avaliar a satisfação do consumidor.

QUADRO 7 – SERVQUAL – FATORES PARA AVALIAR A QUALIDADE DO SERVIÇO NO VAREJO

Tipo de Fatores	Fatores
Tangíveis	1. Equipamento moderno 2. Instalações visualmente agradáveis 3. Funcionários com apresentação agradável e profissional 4. Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis
Confiabilidade	5. Serviços oferecidos conforme prometido 6. Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações 7. Serviços realizados de forma correta na primeira vez 8. Serviços oferecidos nos prazos prometidos 9. Registros mantidos sem erros
Prontidão nas Providências e Respostas	10. Clientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados 11. Prontidão na realização dos serviços 12. Disposição para ajudar os clientes 13. Prontidão para responder às solicitações dos clientes
Segurança	14. Funcionários que transmitam confiança ao cliente 15. Segurança transmitida ao cliente durante a compra 16. Funcionários freqüentemente cordiais 17. Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes
Empatia	18. Clientes recebendo uma atenção individual 19. Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa 20. Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente 21. Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes 22. Horário de funcionamento conveniente aos clientes

FONTE: Berman (1998).

O autor comenta que os fatores expostos no quadro 6, denominado como Servqual, devem ser analisados cuidadosamente, é necessário desenvolver uma avaliação do ponto de venda, corrigir os erros e aumentar a qualidade dos serviços.

Para Boone e Kurtz (1998) é fundamental a empresa buscar informações de como está o seu desempenho na satisfação dos clientes. E na empresa Techint, pode-se ver essa busca por um retorno da qualidade do serviço através da avaliação de satisfação do cliente (tabela 4).

Segundo a Techint (2012), com o retorno dessa análise é possível gerar ações de melhorias e que depois são verificadas e monitoradas para ver se o problema foi sanado, até o mesmo acabar e o cliente ficar totalmente satisfeito.

A tabela a seguir mostra o grau de satisfação da clientela da Techint no ano de 2010 e 2011, e evidencia que a empresa trabalha para o cliente, visando a sua satisfação.

TABELA 4 – AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

GRI\_PR5

## AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Projeto	2010	2011	Geral	Meta	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	
COMPERJ	81	81	81	80	<b>Nota</b>	<b>Conceito</b>
RLAM	91	86	88	80	01 a 29	Péssimo
RNEST	89	91	88	80	30 a 49	Insuficiente
RPBC	79	79	84	80	50 a 69	Regular
UOT Portal	-	76	76	80	70 a 89	Bom
TECHINT	85	82	83	80	90 a 100	Excelente

FONTE: Techint (2012, p. 57).

A avaliação direta com o cliente demonstra a confiança no serviço que se presta ao consumidor, além de reforçar o compromisso da empresa com os seus clientes. A avaliação é uma ótima forma de saber como está saindo a prestação de serviços e o atendimento.

Independente se é uma pequena ou uma grande empresa, o planejamento estratégico deve ser realizado desde o início para que, principalmente as finanças da empresa, caminhem junto com o progresso da mesma, pois muitas empresas, pecam em não ter um planejamento definido e acabam sentindo o peso dessa decisão com a falência da empresa e os prejuízos deixados.

Para Vasconcellos (1995, p. 35), “planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal.”

Ressalta-se que diante da avaliação dos resultados de 2009 à 2013 da empresa Techint, observou-se também que nem sempre a empresa só terá vantagens financeiras, mas algumas vezes também terá prejuízo, mas o importante é ter um bom planejamento estratégico para conseguir se sair do prejuízo ou contorna-lo sem grandes danos a empresa.

Através da pesquisa nos dados da empresa Techint, pode-se abordar um tema que agregou conhecimento teórico por meio do referencial analisado, assim como foi possível relacionar a teoria com a prática, observando que ações estratégicas bem estruturadas e fundamentas, proporcionam o resultado esperado pela organização.

Entende-se, portanto, que quando há planejamento pode-se chegar a um resultado. Neste sentido, delimita-se o caminho do processo científico para se chegar a produção do que se deseja.

“Ser a empresa de Engenharia e Construção líder nas Américas no que diz respeito a método de trabalho, patrimônio tecnológico e capacidade de seus recursos humanos.” (TECHINT, 2012, p. 6). Isso faz da Techint uma empresa referência no mercado em que atua.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mercado de trabalho competitivo, elaborar um planejamento estratégico é fundamental para orientar a empresa e ampliar os serviços que ela oferece.

Através do planejamento estratégico observou-se que é possível delimitar os pontos fortes e fracos da empresa, afim de contribuir para a identificação da viabilidade e eficiência do negócio.

Notou-se a importância da implantação de um planejamento estratégico em uma empresa como a Techint, e uma empresa do porte dela isso se torna mais relevante ainda.

É fato, que o atendimento precário não traz o cliente de volta a agência, assim a prioridade da Techint Engenharia e Construção S.A é capacitar profissionais para atender os seus clientes da melhor maneira possível e realizar um excelente serviço, para que este possa se sentir bem e sempre possam voltar para contratar a empresa.

A análise crítica sobre o planejamento estratégico da Techint e sobre os conceitos de um planejamento do ponto de vista de autores renomados desta área servirá de parâmetro para auxiliar outras empresas, bem como mostrar que é possível, através de um planejamento bem elaborado, uma empresa se destacar no mercado, preenchendo os requisitos de uma boa empresa, com profissionais capacitados e satisfazendo os clientes.

Em razão do planejamento estratégico servir de base para qualquer empresa, direcionando o trabalho da empresa, é interessante ressaltar que ele não é sinônimo de satisfação dos clientes e de vantagens financeiras, como pode-se verificar no prejuízo que a empresa Techint teve em 2013, mas o que se observou-se e convém ressaltar aqui é que o planejamento estratégico torna-se fundamental em qualquer empresa, em razão de balancear os gastos e prejuízos, e os empresários poderem planejar cada passo com mais segurança sem que se tenham grandes perdas nos negócios, no entanto que nos anos anteriores e neste ano de 2014 a Techint vem apresentando grandes parcerias e serviços de qualidade, recuperando o prejuízo de 2013.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. *et al.* **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros: vivendo e apreendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHEROBIM, Ana Paula; ESPEJO, Márcia. **Finanças pessoais conhecer para enriquecer!** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio negócio**. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. Um resumo do percurso do Marketing Brasileiro. Revista **FAE BUSINESS**. n. 4. Dez, 2002.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial**. McGraw-Hill. São Paulo, 1989.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. Claude Machline *et al.* 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa – uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.



DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios**. 2008. Disponível em: <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/planos\\_de\\_negocios\\_capitulo\\_2.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/planos_de_negocios_capitulo_2.pdf)>. Acesso em: 10/05/2014.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FILION, Luis Jacques. Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios. **Revista da Administração**. São Paulo, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. Rev. adm. empres. 2004, vol.44, n.1, pp. 44-57. ISSN 0034-7590.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. Tradução de Mauro Pinheiro. 3 ed. São Paulo: Futura, 1998.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **A diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário**. Artigo publicado em 2009. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/a-diferenca-entre-administrador,-gestor,-empreendedor-e-empresario-4901/artigo/#.UlnvmNKkpNo>>. Acesso em: 05/05/2014.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 05/05/2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998a.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998b.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KURTZ, L. David; BOONE, E. Louis. **Marketing Contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KURTZ, L. David; BOONE, E. Louis. **Marketing Contemporâneo**. Tradução de Aline Neves Leite de Almeida. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Maria Eva. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologias Práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETER, J. Paul; CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília C. Bartalotti, Cid Knipel Moreira. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**: com nova introdução. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing** – uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. Tradução de Célio Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

Sebrae. **Melhorando a minha Empresa.** Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Gest%C3%A3o-financeira>>. Acesso em: 23/05/2014.

SILVEIRA, Ailton Carlos da; GONÇALVES, Giovanni; BONELI, Jardel Javarini; CASTRO Niciane Estevão; BARBOSA, Priscila Amorim; VILLENA, Daniele Jannotti S. **Empreendedorismo:** a necessidade de se aprender a empreender. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo\\_daniele.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf)>. Acesso em: 22/04/2014.

SILVEIRA PINTO, Raoni. **A importância de um plano de Marketing para as empresas.** 02 de Janeiro de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas/27200/>>. Acesso em: 12/05/2014.

Techint Engenharia e Construção S.A. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013 e relatório dos auditores independentes.** Publicado em 28 de Março de 2014.

Techint Engenharia e Construção S.A. **Relatório de sustentabilidade.** 2010. Disponível em: <[http://www.techint-engenharia.com.br/html/static/documents/general/rel\\_sustent.pdf](http://www.techint-engenharia.com.br/html/static/documents/general/rel_sustent.pdf)>. Acesso em: 20/04/2014.

Techint Engenharia e Construção S.A. **Relatório de sustentabilidade.** 2011. Publicado em Agosto de 2012. Disponível em: <[http://www.techint-engenharia.com.br/html/static/documents/general/rel\\_sustent.pdf](http://www.techint-engenharia.com.br/html/static/documents/general/rel_sustent.pdf)>. Acesso em: 20/04/2014.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

## ANEXO – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO

### Declaração de autorização da organização objeto do estudo

Eu, JOSÉ CARLOS SÁ DA SILVA, gerente administrativo financeiro, RG 15.931.050-7 SSPSP, autorizo a utilização do nome e imagem da empresa TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A na monografia no curso de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças com o tema "Análise do plano de negócios e do planejamento estratégico em pequenas e grandes empresas", na Universidade Federal do Paraná, da aluna Patricia da Silva Egidio.

Curitiba, 01 de Julho de 2014.



---

TECHINT ENGENHARIA E CONTRUÇÃO S.A

JOSÉ CARLOS SÁ DA SILVA

RG 15.931.050-7 SSPSP